

## EL EFECTO DEL FOCO REGULATORIO SOBRE EL RENDIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES

### EFFECT OF REGULATORY FOCUS ON PERFORMANCE AND EVALUATION OF TRAINING IN ORGANIZATIONS CONTEXT

BLANCA REQUERO

*Universidad Autónoma de Madrid, España*

BEATRIZ GANDARILLAS

*Universidad Francisco de Vitoria, España*

DAVID SANTOS

*Universidad Autónoma de Madrid, España*

BORJA PAREDES

*Universidad Nacional de Educación a Distancia, España*

LAURA GARCÍA Y PABLO BRIÑOL\*

*Universidad Autónoma de Madrid, España*

Citación: Requero, B., Gandarillas, B., Santos, D., Paredes, B., García, L., & Briñol, P. (2017). El efecto del foco regulatorio sobre el rendimiento y la evaluación de la formación en el contexto de las organizaciones. *Revista Mexicana de Psicología*, 34(2), 134-141.

---

**Resumen:** La formación empresarial no siempre consigue los objetivos deseados. Con el propósito de evaluar este problema, el presente estudio examinó en qué medida el rendimiento y la satisfacción en una tarea de formación en idiomas podían cambiar en función del foco regulatorio con el que se afronta dicha tarea. Se manipuló sutilmente el enfoque con el que los empleados de una empresa grande abordaron la tarea de formación, con lo que se crearon tres tipos de instrucciones: planteamiento de promoción, planteamiento de prevención y grupo control. Se evaluó la influencia de esta variable independiente (el foco regulatorio) en relación con el rendimiento y las percepciones de los trabajadores en la tarea. Los resultados mostraron que el foco regulatorio influyó en la satisfacción y el rendimiento percibido, pero no en el rendimiento objetivo. Este trabajo muestra que el efecto de la formación en un contexto organizacional varía en función del enfoque motivacional.

*Palabras clave:* intervención, orientación, evaluación, gestión, lugar de trabajo.

**Abstract:** Training programs are not always successful in achieving desired goals. In order to address this issue, the present research examined the extent to which performance and satisfaction in a language training task could change as a function of regulatory focus for task coping. The approach with which employees from a large company addressed the training task was subtly manipulated, creating three types of instructions: promotion approach, prevention approach, and control group. The influence of this independent variable (regulatory focus) was evaluated with regard to employees' performance and perceptions. Results showed that regulatory focus affected satisfaction and perceived performance, but not objective performance. This work reveals that the training effect in an organizational context varies as a function of motivational focus.

*Keywords:* intervention, orientation, assessment, management, workplace.

---

\* Dirigir correspondencia a: Pablo Briñol. Departamento de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid, Campus de Cantoblanco (Crta. Colmenar, Km. 15), Madrid, 28049, España. Correo electrónico: pablo.brinnol@uam.es

Los programas de formación permiten tanto el desarrollo de las personas como el de las organizaciones (Jones, Beynon, Pickernell y Packham, 2013). En este trabajo se examinó la influencia de un programa de formación en idiomas sobre el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores de una empresa del sector de seguros. El inglés es el idioma más demandado en el mundo laboral (Lauring y Tange, 2010) y por ello en este trabajo se estudió el efecto de un programa de formación en inglés. Concretamente, en esta investigación se examinó el efecto de la formación sobre el rendimiento objetivo de los trabajadores en la tarea de aprendizaje de este idioma, la percepción del rendimiento alcanzado y la satisfacción experimentada en relación con la misma.

El presente trabajo se encuadra en el contexto del estudio de la motivación utilizando los planteamientos de la teoría del foco regulatorio (Higgins, 1998). Descrita de manera resumida, esta aproximación teórica propone que hay dos formas de abordar cualquier tarea, una basada en la promoción y otra basada en la prevención. Por un lado, la promoción se orienta a la satisfacción de las necesidades de crecimiento y desarrollo al desempeñar cualquier actividad. Centrarse en la promoción se asociaría con alcanzar resultados deseables para la persona. Por otro lado, el foco de prevención se orienta en mayor medida a la satisfacción de las necesidades tanto de seguridad como de protección y se asociaría con evitar el fracaso al realizar una tarea (Higgins, 1998; Scholer y Higgins, 2011). La investigación desarrollada desde este enfoque demuestra que dependiendo de si la regulación motivacional implica un foco de promoción o de prevención se pueden producir cambios significativos en el desempeño y la satisfacción de numerosas actividades (p.ej., Lanaj, Chang y Johnson, 2012).

Estudios anteriores han demostrado que cuando las personas se centran en un foco de promoción son más rápidas, creativas y arriesgadas al ejecutar una tarea; sobre todo si se plantea en términos de ganancias y posibles beneficios (Baas, De Dreu y Nijstad, 2011; Liu y Brockner, 2015). Además, diversos estudios han mostrado que cuando las personas se encuentran en un foco de promoción, los éxitos se relacionan con sensaciones de optimismo y felicidad, mientras que los fracasos se relacionan en mayor medida con ira o frustración (Carver, 2015; Franks, Chen, Manley y Higgins, 2016).

Por otra parte, la investigación previa ha demostrado que cuando las personas se centran en un foco de prevención son más prudentes, conservadoras, precisas y meticulosas en el desempeño de tareas, sobre todo cuando se plantean en términos de costes y pérdidas potenciales (Higgins

y Cornwell, 2016; Van Dijk y Kluger, 2011). Asimismo, cuando las personas están en un foco de prevención, experimentan sensaciones de calma y serenidad tras los éxitos, mientras que tras los fracasos son más comunes las sensaciones de preocupación o tensión (Carver, 2015; Fisher, Minbashian, Beckmann y Wood, 2013).

Con respecto de las hipótesis, y dada la naturaleza exploratoria del presente trabajo, se puede plantear una serie de posibles escenarios en función de los resultados de la investigación previa descritos anteriormente. Por un lado, introducir un foco de promoción podría mejorar el rendimiento y la evaluación de la tarea de formación comparado con una intervención neutra (grupo control) ya que esta aproximación orienta a las personas a conseguir resultados. Por otro lado, el foco de prevención podría llevar a unos mejores resultados objetivos y subjetivos comparados con la intervención neutra (grupo control) puesto que este marco mental hace que las personas eviten cometer errores. Para discriminar entre estas y otras posibilidades (p.ej., que no haya diferencias entre grupos), se llevó a cabo un experimento manipulando de forma sutil el foco regulatorio con el que los trabajadores abordaron una tarea de formación, y se observó su posible efecto en el rendimiento objetivo y en las percepciones en la tarea.

## MÉTODO

### *Participantes*

Ciento un trabajadores de una empresa aseguradora participaron de forma anónima y voluntaria en el estudio. La muestra se compuso de 51 hombres y 50 mujeres, con un rango de antigüedad en la compañía entre 1 y 25 años ( $M = 6.29$ ;  $DT = 4.06$ ). Se registró el género, el tipo de cargo (p.ej., responsables *vs.* subordinados) y la antigüedad, los cuales no influyeron en los resultados al analizarlos. Es decir, no se encontraron efectos significativos de estas variables sociodemográficas sobre las variables dependientes evaluadas en este estudio y, por tanto, no se tendrán en cuenta en la descripción de los resultados.<sup>1</sup>

### *Diseño*

El presente estudio siguió un diseño experimental en el que se manipuló un factor, que se denominó foco regulatorio,

<sup>1</sup> La variable género no afectó a ninguna de las variables dependientes ( $F < 1.42$ ,  $p > .25$ ), así como tampoco lo hicieron las variables tipo de cargo ( $F < 1.40$ ,  $p > .24$ ) y antigüedad ( $F < 1.90$ ,  $p > .17$ ).

con tres niveles: foco de promoción, foco de prevención y grupo control. Se asignó a los empleados de forma aleatoria a cada una de las tres condiciones experimentales de esta variable, foco regulatorio. Se evaluó la influencia de esta variable independiente en relación con tres variables dependientes registradas posteriormente a la manipulación experimental: rendimiento objetivo, rendimiento percibido y satisfacción en la tarea.

### *Procedimiento*

A todos los trabajadores se les explicó que iban a formar parte de un programa de formación de idiomas que consistía en la realización de un ejercicio de inglés en formato en línea. Se les envió por correo electrónico las claves para acceder a la plataforma electrónica donde se encontrarían las instrucciones de la actividad formativa. Los empleados podían completar la tarea en cualquier momento a lo largo de la misma semana en la que recibían la notificación. El ejercicio de inglés fue el mismo para todos los participantes. El nivel mínimo para poder formar parte de este programa de formación fue un nivel medio de inglés. Todos los trabajadores firmaron una hoja de consentimiento que aseguraba tanto la confidencialidad como el anonimato de los resultados obtenidos. Al comienzo de la actividad los trabajadores leyeron una de las tres versiones de instrucciones del ejercicio, lo que constituyó el tratamiento experimental. Después, todos los trabajadores completaron el material correspondiente a un temario de gramática con un ejercicio práctico en inglés y posteriormente respondieron a una serie de ítems sobre su percepción del rendimiento alcanzado en la tarea y el grado de satisfacción. Para finalizar, se informó a todos los trabajadores de cuáles fueron los objetivos principales del estudio, ofreciéndoles además la posibilidad de ampliar la información en relación con el mismo. Se agradeció su participación y se solicitó permiso para el análisis de sus respuestas. Por tanto, a los participantes del estudio se les informó debidamente de todas las condiciones medidas, e hipótesis de partida.

### *Variable independiente*

Foco regulatorio. Por medio de las instrucciones de la tarea de formación se manipuló experimentalmente el enfoque con el que los empleados debían abordar la actividad formativa de inglés. Concretamente, se crearon tres condiciones experimentales en las que se presentó el mismo ejerci-

cio con distintas instrucciones. Se asignó a los empleados de forma aleatoria a cada uno de los tres tipos de instrucciones. En la condición de foco de promoción las instrucciones fueron las siguientes: “Creemos que ya es hora de *atacar* el inglés y *enfrentarse* al aprendizaje de este idioma de una manera *agresiva* y eficaz”. En la condición de foco de prevención los trabajadores recibieron el siguiente mensaje: “Creemos que ya es hora de *defenderse* en inglés y *preservar* el aprendizaje de este idioma de una manera *tranquila* y eficaz”. Por último, la condición control contenía las siguientes instrucciones: “Creemos que ya es hora del inglés y de aprender este idioma de una manera eficaz”.

Como se puede observar, la única diferencia entre las condiciones de tratamiento es que en la condición de foco de promoción se utilizaron unas palabras (*atacar*, *enfrentarse* o *de manera agresiva*), mientras que para la condición de foco de prevención se emplearon otras palabras distintas (*defenderse*, *preservar* o *de manera tranquila*) al introducir el ejercicio. En el grupo control no se utilizaron ninguna de estas palabras relacionadas con la respuesta de ataque-defensa.

### *Variables dependientes*

Rendimiento objetivo en la tarea. Se pidió a los trabajadores que completaran una prueba con una serie de preguntas que evaluaban el grado de aprendizaje del material formativo de inglés que anteriormente habían recibido. No se permitieron omisiones (dejar preguntas sin contestar) y los fallos no se descontaron de la puntuación final. El rango de porcentajes de acierto en la prueba estuvo comprendido entre el 63.23% y el 99.74% ( $M = 84.79\%$ ;  $DT = 7.20\%$ ). Para evaluar el rendimiento objetivo se utilizó la puntuación tipificada correspondiente con el porcentaje de respuestas correctas en la tarea de inglés.

Rendimiento percibido en la tarea. Para evaluar la percepción de rendimiento en la tarea se pidió a los empleados que estimaran el nivel de desempeño que creían haber realizado. Esta evaluación subjetiva se llevó a cabo utilizando dos escalas de cinco puntos, siendo 1 *nada bueno* y 5 *muy bueno*. Uno de los ítems evaluaba el rendimiento percibido en la tarea que acababan de realizar (rendimiento percibido presente). El otro ítem evaluaba el rendimiento estimado en la realización de posibles tareas futuras (rendimiento percibido potencial). Las respuestas a estos dos ítems se correlacionaron ( $r = .45$ ,  $p < .001$ ) y se creó un índice compuesto de rendimiento percibido. La percepción de rendimiento constituye un indicador

relevante en el contexto de la evaluación de la formación puesto que influye, entre otras cosas, en la disposición para volver a participar en este tipo de actividades (Lim y Morris, 2006).

Satisfacción percibida en la tarea. Para evaluar la satisfacción hacia la tarea se utilizaron dos ítems de cinco puntos cada uno, siendo 1 *nada satisfecho* y 5 *muy satisfecho*. Una de las preguntas evaluaba la satisfacción percibida en la tarea recientemente realizada (satisfacción percibida presente), mientras que la otra pregunta se refería a la satisfacción esperada en futuras tareas (satisfacción percibida futura). Con el promedio de ambas respuestas se creó un índice compuesto de satisfacción percibida ( $r = .30, p < .01$ ). Obviamente, la satisfacción con el propio desempeño constituye un parámetro fundamental al evaluar cualquier intervención organizacional (Ashkanasy y Dorris, 2017).

## RESULTADOS

Se sometió las medidas dependientes a un análisis de varianza (ANOVA) de un factor con tres niveles (foco de promoción, foco de prevención y grupo control). Las comparaciones por pares se llevaron a cabo mediante el estadístico de contraste post hoc de la prueba de Tukey.

### *Rendimiento objetivo en la tarea*

Tal y como se ilustra en el panel superior de la figura 1, el ANOVA de un factor sobre el rendimiento objetivo no mostró ningún efecto significativo,  $F(2, 98) = 2.09, p > .12, \eta_p^2 = .04$ . Es decir, no se encontraron diferencias significativas en el porcentaje de preguntas acertadas en el ejercicio de inglés en función de las tres condiciones experimentales.

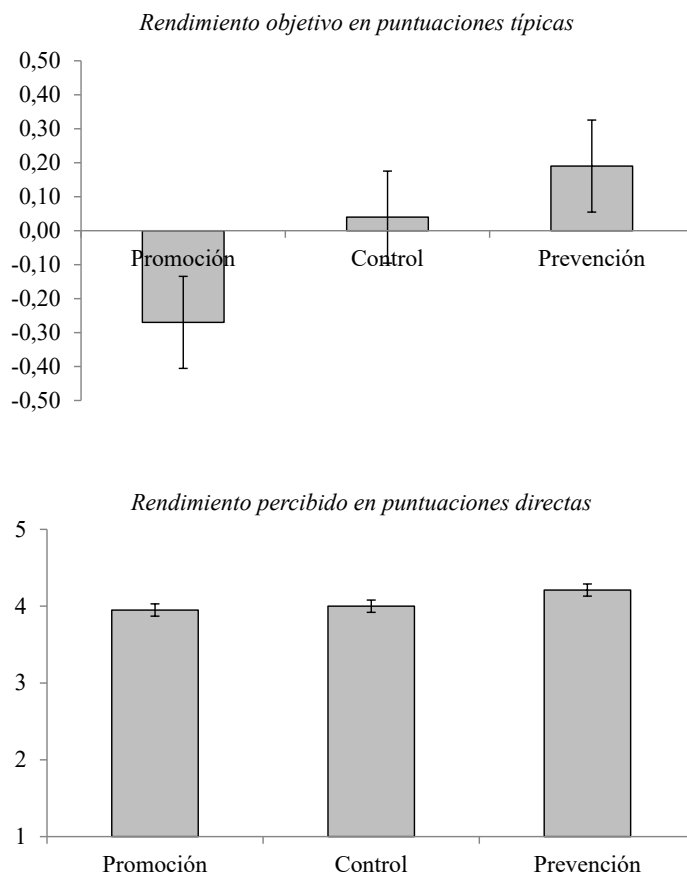


Figura 1. Rendimiento objetivo (panel superior) y rendimiento percibido (panel inferior) en la tarea en función del foco regulatorio.

### *Rendimiento percibido en la tarea*

Se encontraron diferencias significativas en la sensación subjetiva informada después de realizar la tarea en función de las condiciones experimentales,  $F(2, 98) = 3.47$ ,  $p < .04$ ,  $\eta_p^2 = .07$ . Tal y como se muestra en el panel inferior de la figura 1, la percepción de rendimiento del grupo que recibió las instrucciones con un foco de prevención resultó ser estadísticamente más alta ( $M = 4.21$ ;  $DT = 0.42$ ) que las percepciones de aquellos que recibieron el foco de promoción ( $M = 3.95$ ;  $DT = 0.57$ ;  $p < .05$ ), y también mayor que la del grupo control ( $M = 4.00$ ;  $DT = 0.29$ ), aunque esta última diferencia (entre el grupo de prevención y el grupo control) no fue estadísticamente significativa ( $p = .13$ ). Además, las percepciones del rendimiento de los grupos foco de promoción y grupo control no difirieron entre sí ( $p = .91$ ). Por tanto, se procedió a realizar una prueba de comparaciones planeadas y se hallaron diferencias estadísticamente significativas entre el grupo de foco de prevención frente a los grupos de foco de promoción y control tomados conjuntamente,  $t(79.70) = 2.68$ ,  $p < .01$ .

Por otra parte, para controlar el posible efecto del rendimiento objetivo sobre el rendimiento percibido, se llevó a cabo un análisis de covarianza utilizando el rendimiento objetivo como covariable en el ANOVA. El efecto de la variable foco regulatorio sobre la variable dependiente rendimiento percibido continuó mostrando resultados estadísticamente significativos,  $F(2, 97) = 3.08$ ,  $p = .05$ ,  $\eta_p^2 = .06$ , incluso tras controlar el posible efecto del rendimiento objetivo, que además no fue significativo,  $F(1, 97) = 0.35$ ,  $p > .55$ ,  $\eta_p^2 < .01$ .

### *Satisfacción percibida con la tarea*

Tal y como se ilustra en la figura 2, se encontraron diferencias significativas sobre la satisfacción en la tarea dependiendo de la condición experimental,  $F(2, 98) = 3.99$ ,  $p = .02$ ,  $\eta_p^2 = .08$ . Concretamente, los empleados que recibieron instrucciones con un foco de prevención mostraron una mayor satisfacción en la tarea ( $M = 4.03$ ;  $DT = 0.47$ ) comparados con aquellos que recibieron instrucciones con un foco de promoción ( $M = 3.73$ ;  $DT = 0.54$ ;  $p < .02$ ), y también comparados con los que recibieron instrucciones de carácter neutro ( $M = 3.83$ ;  $DT = 0.30$ ). Sin embargo, esta diferencia entre los grupos de prevención y control no fue significativa ( $p = .19$ ). Tampoco se encontraron diferencias significativas en la satisfacción en la tarea entre los grupos foco de promoción y control ( $p = .63$ ). Al igual que en la medida de rendimiento percibido, se realizó una prueba de comparaciones planeadas entre estos dos grupos frente a la condición foco de prevención. Se hallaron diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos (prevención *vs.* promoción + control) sobre la satisfacción percibida,  $t(72.99) = 2.63$ ,  $p = .01$ .

### *Relación entre el rendimiento objetivo, el rendimiento percibido y la satisfacción percibida*

Por último, también se llevó a cabo un análisis de las relaciones entre las variables dependientes. Se observó una correlación significativa entre el rendimiento percibido y la satisfacción percibida en la tarea,  $r(99) = .54$ ,  $p < .001$ . Además, la correlación entre el rendimiento objetivo y la

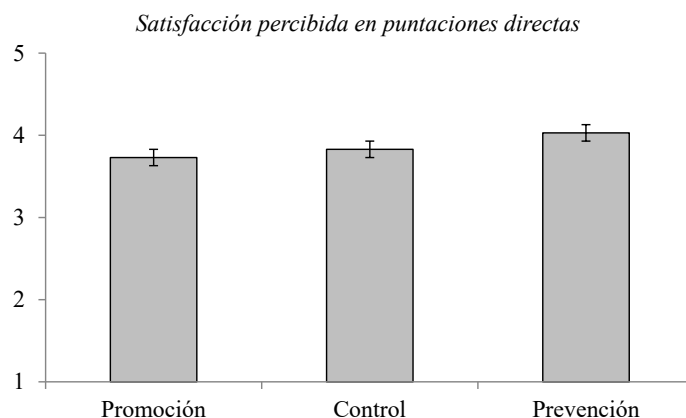


Figura 2. Satisfacción percibida en la tarea en función del foco regulatorio.

satisfacción percibida en la tarea fue también significativa,  $r(99) = .29$ ,  $p < .01$ . Sin embargo, la correlación entre el rendimiento objetivo y el rendimiento percibido no fue significativa,  $r(99) = .10$ ,  $p = .30$ . Al incluir estos factores como variables intrasujetos en un ANOVA de medidas repetidas no se encontraron diferencias significativas ( $p > .62$ ).

## DISCUSIÓN

El objetivo principal de este trabajo fue estudiar cómo un planteamiento distinto de una misma tarea de formación puede influir sobre el rendimiento y las percepciones de los empleados de una empresa de seguros. Aunque el rendimiento evaluado de forma objetiva no mostró ninguna diferencia en función de la intervención, los resultados mostraron que el foco de prevención llevó a una mayor satisfacción y también una mayor percepción de buen rendimiento comparado con la condición de foco de promoción. Es decir, el tratamiento introducido en este estudio cambió la forma en que los trabajadores evaluaron la tarea en términos subjetivos a pesar de no tener efectos sobre su desempeño real. Este resultado es importante porque las percepciones y la satisfacción de los trabajadores constituyen un indicador relevante en el contexto de la evaluación de la formación (Ashkanasy y Dorris, 2017; Lim y Morris, 2006).

Aun aprendiendo y rindiendo lo mismo en las tres condiciones, la implicación directa de este trabajo es que plantear el problema como algo que hay que defender y preservar (foco de prevención) conduce a una mayor satisfacción y percepción de rendimiento en comparación con atajar el problema de una manera más ofensiva (foco de promoción). Por tanto, el efecto del foco de prevención sobre las percepciones de la tarea es claro, así como las implicaciones prácticas de estos resultados. Lo que no resulta tan evidente es la razón por la que se producen. Por un lado, el foco de prevención podría inducir al planteamiento de objetivos más conservadores y realistas, lo cual hace más probable que las personas estén contentas con la consecución de los mismos. Por el contrario, si los empleados en un foco de promoción han planteado objetivos más ambiciosos que aquellos en un foco de prevención, puede que el aprendizaje llevado a cabo no se perciba como suficientemente bueno como para estar contento. Por otro lado, también es posible que la manipulación del foco regulatorio pueda estar centrando la atención de forma diferente en las implicaciones sobre uno mismo y las implicaciones sobre la tarea. Además de las diferencias entre palabras de ataque

y defensa (Briñol, Petty y Requero, 2017), las condiciones pueden haber diferido en la medida en que implican a la persona (defenderse a uno mismo) o al idioma (atacar el inglés). Dicho de otra forma, el grado de emparejamiento entre tratamiento y medida es mayor para la condición de prevención y las medidas subjetivas. Aunque esta interpretación pueda resultar sugerente, si los resultados se debieran exclusivamente al emparejamiento en el nivel de especificidad entre tratamiento (referido a uno mismo) y medida (referida a uno mismo), entonces el efecto del foco de promoción (referido a la tarea de inglés) debería haber sido significativo en los resultados del rendimiento objetivo (referidos a la tarea de inglés).

Por otro lado, cabe destacar que este trabajo examina por primera vez la posible influencia del foco regulatorio sobre el rendimiento de una tarea de formación en idiomas como parte de una intervención organizacional. El estudio se llevó a cabo en condiciones de alta validez ecológica ya que la investigación se realizó con una muestra de trabajadores de una empresa real y con un programa de formación auténtico. Estas características de la muestra (trabajadores en sus puestos de trabajo actuales) y de la tarea (programa de formación que su empresa implantó) constituyen dos aportaciones relevantes del presente trabajo; sobre todo, al tener en cuenta que la mayoría de las investigaciones previas llevadas a cabo desde el marco teórico del foco regulatorio se han apoyado en contextos de laboratorio, con materiales relativamente artificiales y con muestras de conveniencia.

En relación con las futuras investigaciones podría ser de interés examinar en qué medida estas inducciones pueden cambiar las percepciones en compañías no dedicadas al sector de seguros, donde el foco de prevención puede resultar especialmente accesible y relevante. En sintonía con esta posibilidad, Park, Hinsz y Nickell (2015) encontraron que en un contexto donde se hacía hincapié en la seguridad, los empleados con un foco de prevención experimentaron un mayor encaje con el puesto de trabajo y esta percepción de encaje medió los resultados entre la satisfacción y la implicación con el trabajo. Las personas que ya tengan preferencia por un foco de regulación podrían beneficiarse todavía en mayor medida de este tipo de intervenciones. Como ilustración de esta idea, Lockwood, Jordan y Kunda (2002) demostraron que cuando el formato en el que se plantea una tarea encaja con la disposición previa de los participantes (en este caso, en términos de foco de regulación), entonces las personas están más motivadas a perseguir sus metas. Como ocurre con cualquier variable de diferencias individuales, aquellos individuos que normalmente

se orientan hacia un foco u otro tendrán diferentes experiencias subjetivas en función de si las características situacionales encajan o no con dicha predisposición (Briñol et al., 2007; Clark, Wegener, Sawicki, Petty y Briñol, 2013). Por ejemplo, aquellas personas con una menor propensión al riesgo tenderán a responder mejor cuando trabajen en tareas planteadas en términos de prevención que cuando trabajen en tareas planteadas en términos de promoción (Higgins y Cornwell, 2016). Este encaje entre la persona y la tarea podría ser beneficioso y generalizarse a otros contextos de actuación más allá de la formación en idiomas (para otros ejemplos, véase Avnet, Laufer y Higgins, 2013; Motyka et al., 2014; Vogel y Genschow, 2013; Yoon, Sarial-Abi y Gürhan-Canlı, 2012).

Para terminar, cabría destacar que el foco regulatorio podría llegar a influir en las percepciones de la tarea una vez llevada a cabo la misma. Un ejemplo de estas características se encuentra en el trabajo de Cesario, Grant y Higgins (2004), en el que la inducción de focos regulatorios fue posterior (en lugar de preceder) al desempeño de la tarea y aun así influyó en la seguridad con la que los participantes informaron de sus evaluaciones sobre la misma (p.ej., Briñol y Petty, 2009; Briñol, Petty, Gallardo y DeMarree, 2007; Horcajo, Petty y Briñol, 2010).

## REFERENCIAS

- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67-90. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231
- Avnet, T., Laufer, D., & Higgins, E. T. (2013). Are all experiences of fit created equal? Two paths to persuasion. *Journal of Consumer Psychology*, 23(3), 301-316. doi:10.1016/j.jcps.2012.10.011
- Baas, M., de Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2011). When prevention promotes creativity: The role of mood, regulatory focus, and regulatory closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(5), 794-809. doi:10.1037/a0022981
- Briñol, P., Horcajo, J., Díaz, D., Valle, C., Becerra, A., & Miguel, J. de (2007). El efecto de la formación sobre la influencia interpersonal. *Psicothema*, 19(3), 401-405. Recuperado de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3377>
- Briñol, P., & Petty, R. E. (2009). Source factors in persuasion: A self-validation approach. *European Review of Social Psychology*, 20(1), 49-96. doi:10.1080/10463280802643640
- Briñol, P., Petty, R. E., Gallardo, I., & DeMarree, K. G. (2007). The effect of self-affirmation in nonthreatening persuasion domains: Timing affects the process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(11), 1533-1546. doi:10.1177/0146167207306282
- Briñol, P., Petty, R. E., & Requero, B. (2017). Aggressive primes can increase reliance on positive and negative thoughts affecting self-attitudes. *Self and Identity*, 16(2), 194-214. doi:10.1080/15298868.2016.1255251
- Carver, C. S. (2015). Control processes, priority management, and affective dynamics. *Emotion Review*, 7(4), 301-307. doi:10.1177/1754073915590616
- Cesario, J., Grant, H., & Higgins, E. T. (2004). Regulatory fit and persuasion: Transfer from "feeling right". *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(3), 388-404. doi:10.1037/0022-3514.86.3.388
- Clark, J. K., Wegener, D. T., Sawicki, V., Petty, R. E., & Briñol, P. (2013). Evaluating the message or the messenger? Implications for self-validation in persuasion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(12), 1571-1584. doi:10.1177/0146167213499238
- Fisher, C. D., Minbashian, A., Beckmann, N., & Wood, R. E. (2013). Task appraisals, emotions, and performance goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 364-373. doi:10.1037/a0031260
- Franks, B., Chen, C., Manley, K., & Higgins, E. T. (2016). Effective challenge regulation coincides with promotion focus-related success and emotional well-being. *Journal of Happiness Studies*, 17(3), 981-994. doi:10.1007/s10902-015-9627-7
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. En M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 30 (pp. 1-46). Nueva York, NY, EE.UU.: Academic Press. doi:10.1016/S0065-2601(08)60381-0
- Higgins, E. T., & Cornwell, J. F. M. (2016). Securing foundations and advancing frontiers: Prevention and promotion effects on judgment and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 56-67. doi:10.1016/j.obhdp.2016.04.005
- Horcajo, J., Petty, R. E., & Briñol, P. (2010). The effects of majority versus minority source status on persuasion: A self-validation analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(3), 498-512. doi:10.1037/a0018626
- Jones, P., Beynon, M. J., Pickernell, D., & Packham, G. (2013). Evaluating the impact of different training methods on SME business performance. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 31(1), 56-81. doi:10.1068/c12113b
- Lanaj, K., Chang, C.-H. "D.", & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138(5), 998-1034. doi:10.1037/a0027723

- Lauring, J., & Tange, H. (2010). International language management: Contained or dilute communication. *European Journal of International Management*, 4(4), 317-332. doi:10.1504/EJIM.2010.033605
- Lim, D. H., & Morris, M. L. (2006). Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 85-115. doi:10.1002/hrdq.1162
- Liu, Z., & Brockner, J. (2015). The interactive effect of positive inequity and regulatory focus on work performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 57, 111-116. doi:10.1016/j.jesp.2014.11.009
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 854-864. doi:10.1037/0022-3514.83.4.854
- Motyka, S., Grewal, D., Puccinelli, N. M., Roggeveen, A. L., Avnet, T., Daryanto, A.,..., & Wetzels, M. (2014). Regulatory fit: A meta-analytic synthesis. *Journal of Consumer Psychology*, 24(3), 394-410. doi:10.1016/j.jcps.2013.11.004
- Park, E. S., Hinsz, V. B., & Nickell, G. S. (2015). Regulatory fit theory at work: Prevention focus' primacy in safe food production. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(7), 363-373. doi:10.1111/jasp.12302
- Scholer, A. A., & Higgins, E. T. (2011). Promotion and prevention systems: Regulatory focus dynamics within self-regulatory hierarchies. En K. D. Vohs & R. F. Baumeister (Eds.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (pp. 143-161). Nueva York, NY, EE.UU.: The Guilford Press.
- Van Dijk, D., & Kluger, A. N. (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1084-1105. doi:10.1002/job.725
- Vogel, T., & Genschow, O. (2013). When do chronic differences in self-regulation count? Regulatory focus effects in easy and difficult soccer tasks. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 35(2), 216-220. doi:10.1123/jsep.35.2.216
- Yoon, Y., Sarial-Abi, G., & Gürhan-Canlı, Z. (2012). Effect of regulatory focus on selective information processing. *Journal of Consumer Research*, 39(1), 93-110. doi:10.1086/661935

Recibido: 17 de enero de 2017.

Aceptado: 9 de junio de 2017.